

К вопросу о необходимости создания многофакторной модели для стратегического планирования деятельности предприятия

Ця робота обґрунтовує необхідність введення багатофакторної моделі для стратегічного планування на підприємстві. Запропонований алгоритм побудови цієї моделі дає можливість враховувати різні техніко-економічні показники для здійснення стратегічного розвитку бізнес-одиниць підприємства.

This work shows the necessity of the multi-factor model use for the enterprise strategical planning. The given algorithm lets us take into account different technical and economical indexes for the realization of the enterprise departments' strategical evolution.

Формирование рыночных экономических отношений в Украине обусловило усиление стратегического направления в практической деятельности предприятий. Рыночное хозяйствование предполагает самостоятельную разработку предприятием стратегических направлений своей деятельности.

Разработка и формирование стратегии является центральным этапом в процессе стратегического управления предприятием. Среди разнообразных функциональных стратегий предприятия маркетинговая стратегия играет особенную роль. Объясняется это тем, что именно маркетинговая стратегия формирует перспективные ориентиры рыночной деятельности предприятия. Поэтому эффективная маркетинговая стратегия обеспечивает предприятию успешное рыночное функционирование и, в результате, - прибыльное, стабильное развитие [3].

Теория стратегического управления предприятием достаточно в полной мере разработана в иностранной экономической литературе. Что касается отечественной экономической мысли, то она длительное время

была направлена на поиск эффективных направлений стратегического управления государством в целом и недостаточно внимания уделяла процессу формирования стратегии на уровне предприятия. Сегодня в Украине продолжается активный поиск механизмов и методик, которые бы обеспечивали эффективное стратегическое управление предприятием в рыночных условиях. Проблеме стратегического управления предприятием посвящены труды таких учёных как В.Г. Герасимчук, Е.Г. Панченко, З.Е. Шершнёва, А.П. Наливайко, С.С. Гаркавенко, И.Х. Баширов, М.В. Жаболенко, В.П. Федько и др.

В маркетинговом стратегическом анализе при формировании маркетинговых стратегий часто используется матричный метод, который состоит в построении матриц. В зависимости от целей маркетингового стратегического анализа выбираются соответствующие показатели, на основе которых строится матрица.

Матричный метод широко используется в управлении портфелем бизнеса предприятия, под которым понимается совокупность разновидностей бизнеса, которыми занимается предприятие. В организационном отношении каждая разновидность бизнеса предприятия выделяется в самостоятельное структурное подразделение. Сущность маркетингового стратегического портфельного анализа состоит в определении и оценки существующего рыночного состояния стратегических хозяйственных подразделений предприятия и определения стратегических направлений их дальнейшего развития [1,2].

В экономической литературе, как иностранной, так и отечественной, на сегодня выявлены недостатки матриц, как инструмента стратегического планирования: большинство матриц носят статистический характер, т.е. отражают существующее состояние развития фирмы, что не позволяет оценить динамику стратегических процессов; рекомендации матриц относительно маркетинговых стратегий предприятия имеют обобщающий

характер и поэтому требуют уточнения. Предлагая возможные «стандартные» стратегии, матричный анализ не определяет направлений их реализации. Например, матрица БКГ предлагает для товаров «Проблема» стратегию развития, которая предусматривает увеличения рыночной доли этих товаров. Но возникает вопрос: как, за счёт чего можно увеличить эту долю. Матричный анализ не даёт ответа на поставленный вопрос. Относительно практического аспекта портфельного анализа на рынке Украины, то он в большинстве случаев ведётся предприятиями интуитивно, без фундаментального теоретического обоснования.

Построение многофакторной модели на основе матрицы БКГ позволит внести ясность в некоторые вопросы стратегического планирования для предприятия. Например, оценка технического уровня и качества для сельскохозяйственных тракторов производится по 37 первичным показателям, которые не учитываются при стратегическом планировании на основе матрицы БКГ.

Методика построения многофакторной модели предполагает введение третьей переменной z (технико-экономические показатели), которая будет отражать влияние выбранных критериев на положение бизнес-единицы. То есть плоская форма существующей матрицы БКГ превращается в объёмную и примет вид параллелепипеда.

Понятно, что полученные таким образом точки будут размещены внутри этого параллелепипеда, причём их местоположение будет соответствовать принятой терминологии, т.е. «Собака», «Проблема», «Звезда», «Дойная корова», только в объёмном исполнении. Изменяя координату z (технико-экономические параметры), т.е. придавая ей различные значения из приведенных показателей будем наблюдать смещение точки бизнес-единицы по оси z .

Для дальнейшего расчёта приоритетности предложенных параметров предлагается следующий подход: из всех полученных значений точки по

оси z находим среднюю арифметическую и дисперсию, что позволит выявить параметры, которые необходимо улучшить. В дальнейшем предлагается работать только с теми параметрами, которые являются хуже существующего среднего ($z < 1$). Одно это уже позволит выбрать направление вложения инвестируемых средств в данную бизнес-единицу. Далее предположим, что улучшение приоритетных параметров будет вызывать увеличение показателей x (доли рынка) и y (объёма рынка) в тех же пропорциях, что конечно же является риском предложенного решения. Причём для каждой зоны, будь то «Собаки», «Звёзды», «Проблемы» или «Дойные коровы» предлагается свой подход к определению таких зон риска, т.е. для каждой зоны будут выявлены свои зоны риска. Определив в дальнейшем приоритетность направления движения бизнес – единицы можно задать вектор движения и определить риск данного мероприятия. Проанализировав различные варианты стратегического развития бизнес-единицы, можно выбрать наиболее корректное с наименьшим риском для предприятия.

На наш взгляд предложенная методика позволит выявить приоритетность вложения средств в развитие бизнес-единицы, определить степень риска и позволит предприятию в сложных условиях конкурентной борьбы правильно распределить средства и выявить наиболее перспективные бизнес-единицы.

Список литературы.

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147с.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 250с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.